LES INDISPENSABLES VUIBERT

Stratégie

Dominique Jolly

L'essentiel

20 fiches de cours

+ de 170 QCM commentés

+ de 20 exercices corrigés

Vuibert

Sommaire

Mode d'emploi. 4

Partie I. Comment organiser le management stratégique ?

Fiche 1. La démarche stratégique 7
Fiche 2. Les domaines d'activité et le métier 19
Fiche 3. L'organisation stratégique interne 29

Partie II. Comment rendre compte du domaine d'activité ?

Fiche 4. Facteurs clés de succès (FCS), avantages et handicaps concurrentiels 39
Fiche 5. L'analyse de la demande. 51
Fiche 6. Les environnements concurrentiels 61
Fiche 7. La rivalité simple : l'analyse des concurrents directs 75
Fiche 8. Les cinq forces ou l'analyse concurrentielle élargie 87
Fiche 9. Les groupes stratégiques 99
Fiche 10. L'environnement technologique 109
Fiche 11. L'analyse des enjeux sociétaux 121

Partie III. Comment évaluer les ressources sous notre contrôle ?

Fiche 12. L'analyse interne 133
Fiche 13. L'analyse de la position sur les coûts 145

Partie IV. Les grands types de stratégie

Fiche 14. Trois stratégies génériques : coût, différenciation et focalisation 155
Fiche 15. L'innovation concurrentielle 167
Fiche 16. Les stratégies d'intégration verticale. 177
Fiche 17. Les stratégies de diversification 187
Fiche 18. La mise en œuvre des stratégies 199

Partie V. La stratégie *corporate*

Fiche 19. Les modèles de portefeuille 213
Fiche 20. Les stratégies basées sur les ressources 225

Synthèse. 233

Bibliographie 237

Mode d'emploi

PREMIÈRE PARTIE Comment organiser le management stratégique ?

La stratégie d'entreprise, en tant que discipline, cherche d'abord à fournir aux dirigeants un cadre et à leur permettre de s'entendre sur le vocabulaire. Comment avancer dans une organisation si les membres du groupe sont livrés à eux-mêmes et ne désignent pas les mêmes choses avec les mêmes mots ? L'idée générale est donc de faciliter l'action collective. Le premier cadrage porte sur la démarche stratégique (*fiche 1*). Celle-ci est articulée autour de trois questions : a) où se trouve l'entreprise ? C'est l'objet de l'analyse et du diagnostic, b) dans quelle direction l'engager ? C'est la décision stratégique, et c) quel chemin emprunter ? C'est la mise en œuvre de la décision stratégique. Un second cadrage permet de borner les terrains où sont conduites les batailles concurrentielles (*fiche 2*). Il s'agit du ou des différents secteurs (ou domaines) d'activité dans lesquels une entreprise est présente ; ceux-ci sont définis par les clients, les besoins servis et les technologies mobilisées. La notion de métier qui peut transcender plusieurs secteurs est également introduite. Un troisième cadrage est celui de l'organisation stratégique interne (*fiche 3*). Trois niveaux de stratégie sont distingués. Si l'entreprise est composée de plusieurs entités – que nous appellerons « unités stratégiques homogènes » (USH), elle se retrouve avec un portefeuille et le besoin de définir une stratégie *corporate*. Cette stratégie sert de guide aux stratégies concurrentielles de chacune des USH. Et dans chaque USH, des stratégies dites fonctionnelles portent sur les différentes catégories de ressources sous le contrôle de l'entreprise.

DEUXIÈME PARTIE Comment rendre compte du domaine d'activité ?

Avant même d'arrêter une direction pour une entreprise, il faut comprendre son théâtre d'opération. C'est l'analyse de l'environnement des différentes USH en portefeuille. Tous les secteurs d'activité sont caractérisés par des règles propres ; ce sont les facteurs clés de succès (*fiche 4*). Ces règles s'imposent à toutes les entreprises d'un domaine donné. En revanche, toutes les entreprises ne présentent pas le même niveau de maîtrise

ce ces facteurs clés de succès : les meilleurs de la classe se créent des avantages concurrentiels pendant que les derniers de la classe souffrent de handicaps concurrentiels.

Ensuite, l'analyse de la demande – *i.e.* des clients et de la position de l'activité dans le cycle de vie (*fiche 5*), l'analyse concurrentielle (*fiches 6 à 9*), l'analyse de l'environnement technologique (*fiche 10*) et l'analyse des enjeux sociétaux (*fiche 11*) complètent l'image que l'on doit se faire du domaine d'activité. Toutes ces analyses sont à conduire pour chacune des USH en portefeuille. En consacrant pas moins de quatre fiches à l'analyse concurrentielle, on comprend que le cœur de la stratégie d'entreprise soit précisément le positionnement concurrentiel. Il s'agit de comprendre comment la nature du secteur, et notamment son stade de concentration, exerce un impact sur les stratégies possibles (*fiche 6*). Il s'agit également de comprendre les positionnements des différents concurrents et les ressources qu'ils mobilisent (*fiche 7*) et aussi d'expliquer l'intensité concurrentielle d'un secteur par un jeu de forces ressortant d'une vision élargie de la rivalité (*fiche 8*). Finalement, une lecture plus fine peut conduire à repérer des groupes stratégiques au sein d'un même secteur (*fiche 9*).

TROISIÈME PARTIE Comment évaluer les ressources sous notre contrôle ?

L'examen des conditions environnementales (concurrents, clients, fournisseurs, puissance publique, acteurs sociétaux, etc.) n'est rien sans une analyse interne de l'organisation. Il s'agit des ressources sous le contrôle de l'entreprise (*fiche 12*) : ressources opérationnelles, marketing, commerciales, technologiques, humaines, financières et organisationnelles. Eu égard à l'importance de la position d'une USH au plan des coûts par rapport à ses concurrents, l'examen des leviers d'action sur les coûts fait l'objet d'un traitement spécifique (*fiche 13*) ; sont examinés les économies liées à la taille, les choix de simplification et de délocalisation, les effets d'apprentissage et d'expérience – sans oublier les changements de modèle.

QUATRIÈME PARTIE Les grands types de stratégie

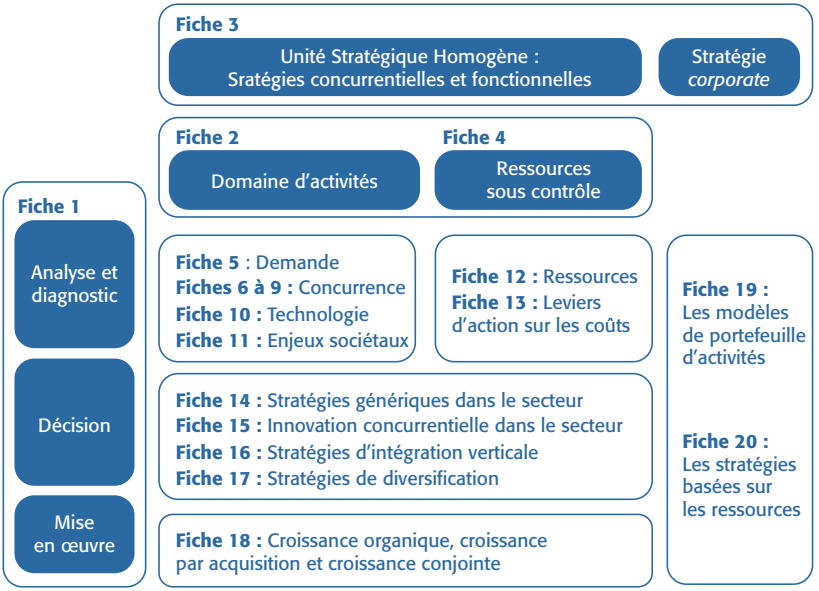
La stratégie d'entreprise, en tant que discipline, propose aussi au décideur une panoplie de stratégies possibles. Une USH doit d'abord définir une stratégie sur le périmètre qu'elle couvre (*fiche 14*). Trois stratégies génériques sont classiquement offertes : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation. Toujours au sein même du domaine d'activité, des options plus ambitieuses peuvent viser à bousculer l'ordre établi dans le secteur. C'est l'innovation concurrentielle (*fiche 15*) ; il ne s'agit pas de faire mieux, mais de faire différemment.

Les décideurs peuvent aussi souhaiter dépasser les bornes du terrain couvert par une USH. Ces stratégies d'extension des bases d'activité sont de deux types. Une première stratégie est de remonter ou de descendre la filière économique à partir de la position actuellement occupée ; c'est l'intégration verticale (*fiche 16*) – soit vers l'amont (les fournisseurs), soit vers l'aval (les clients). Une seconde gamme de stratégies possibles pour étendre ses bases d'activité est la diversification (*fiche 17*), *i.e.* se lancer dans de nouvelles activités pour l'entreprise. Il peut s'agir de rechercher de nouvelles catégories de clients, d'enrichir la palette de fonctions et de services offerts ou encore d'élargir les options technologiques.

Une fois une direction retenue pour le développement – que l'entreprise souhaite simplement se renforcer dans son secteur ou même élargir ses bases d'activité par intégration verticale ou par diversification, il faut ensuite s'entendre sur comment le mouvement doit être mis en œuvre. Quatre grandes options s'offrent à l'entreprise (*fiche 18*) : conduire le mouvement par croissance organique, par alliance avec un partenaire, par acquisition ou encore par rachat conjoint.

CINQUIÈME PARTIE La stratégie *corporate*

Cette dernière partie ne concerne que les entreprises présentes dans plusieurs domaines d'activité. Deux réponses méthodologiques sont offertes. La réponse historique est celle des modèles de portefeuilles d'activités : BCG, ADL et McKinsey (*fiche 19*). Une autre réponse, venue depuis plus récemment, est de baser la stratégie sur les ressources et la recherche d'environnements où exploiter les ressources de l'entreprise (*fiche 20*).


Fiche 3
Unité Stratégique Homogène : Sratégies concurrentielles et fonctionnelles
Stratégie corporate
Fiche 2
Domaine d'activités
Fiche 4
Ressources sous contrôle
Fiche 1
Analyse et diagnostic
Décision
Mise en œuvre
Fiche 5 : Demande
Fiches 6 à 9 : Concurrence
Fiche 10 : Technologie
Fiche 11 : Enjeux sociétaux
Fiche 12 : Ressources
Fiche 13 : Leviers d'action sur les coûts
Fiche 14 : Stratégies génériques dans le secteur
Fiche 15 : Innovation concurrentielle dans le secteur
Fiche 16 : Stratégies d'intégration verticale
Fiche 17 : Stratégies de diversification
Fiche 18 : Croissance organique, croissance par acquisition et croissance conjointe
Fiche 19 : Les modèles de portefeuille d'activités
Fiche 20 : Les stratégies basées sur les ressources

FICHE 9

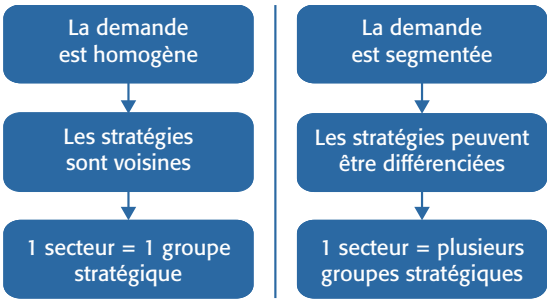
Les groupes stratégiques

1 Principes

A. Définition

Les groupes stratégiques sont constitués en fonction des similarités (ou des différences) des stratégies des firmes présentes dans le même domaine d'activité. Le point est illustré par la figure 9.1. Lorsque la demande est homogène et que toutes les entreprises poursuivent des stratégies identiques, alors il n'existe qu'un seul groupe stratégique qui se confond avec le domaine d'activité. En revanche, lorsque la demande est **hétérogène** et que les stratégies peuvent donc être différenciées, il existe autant de groupes stratégiques que de familles de stratégies identifiables.

Figure 9.1. Quand a-t-on des groupes stratégiques dans un secteur ?


La demande est homogène
Les stratégies sont voisines
1 secteur = 1 groupe stratégique
La demande est segmentée
Les stratégies peuvent être différenciées
1 secteur = plusieurs groupes stratégiques

Exemple : une Rolex donne la même heure qu'une Swatch. Pourtant, le secteur de la montre peut être découpé en au moins deux groupes stratégiques distincts. Il y a le groupe des marques qui font du volume (Swatch, Seiko, Festina, etc.) et le groupe des entreprises qui proposent des montres de luxe (Audemars Piguet, Patek Philippe, Cartier, Jaeger-Le Coultre, Girard-Perregaux, etc.). Dans ce dernier groupe, le prix d'une montre peut dépasser le million de francs suisses…

Au sein d'un secteur d'activité, on peut typiquement distinguer : des entreprises qui ciblent les gros volumes, des entreprises qui parient sur l'avance technologique et des entreprises qui se distinguent par la qualité.

B. Des formules stratégiques différenciées

Les formules stratégiques des entreprises de groupes distincts sont totalement différenciées. L'intérêt pour une entreprise est donc de pouvoir repérer ses concurrents les plus proches. Le tableau 9.1. met en lumière ces contrastes dans le transport aérien : il montre les différences entre les compagnies aériennes traditionnelles et les compagnies à faibles coûts. Ces dernières fonctionnent avec l'objectif de réduire au maximum les coûts d'exploitation et de gestion.

Tableau 9.1. Les groupes stratégiques dans le transport aérien

Groupes stratégiques		Compagnies nationales traditionnelles : Air France, Lufthansa, British Airways, Delta…	Compagnies à faibles coûts : easyJet, Ryanair, Jet Blue, Air Asia…
Offre	Durée des vols	De une à douze heures	Moins de trois heures
	Nombre de sièges	Standard	Accru
	Classes à bord	Plusieurs	Une seule
	Service à bord	Journal, café, collation, repas (sur les longs courriers)…	Limité (personnel réduit) et payant
	Bagages	Transférés par la compagnie aux escales	Traitement point à point
	Correspondances	Gérées par le transporteur	Gérées par l'utilisateur
	Programme de fidélisation	Oui	Non
	Zone géographique	Monde, une position renforcée par les méga-alliances planétaires (Skyteam, Star Alliance et One World)	Bornée par le rayon d'action des avions moyen-courriers monocouloirs retenus (A320 ou B737)
Moyens	Flotte	De nombreux modèles pour assurer différents services[1]	Un unique modèle d'avion (Boeing 737 pour Ryanair, Airbus A320 pour Air Asia)[2]
	Terminaux	Hubs dans des grands aéroports	Aéroports secondaires ou terminaux *low cost* (où les taxes d'aéroport sont plus faibles)
	Taux d'utilisation des avions	Standard (8 heures par jour)	Maximal : il faut faire « suer » les actifs (treize heures par jour)

[1] Pas moins de 15 pour une compagnie comme Air France, rien que pour le transport de personnes.

[2] easyJet a toutefois accepté une entorse au modèle depuis le rachat de Go ; la compagnie dispose d'une flotte mixte de Boeings 737 et d'Airbus A319.

Si, dans ce cas, les transporteurs *low cost* ont pris du trafic aux transporteurs traditionnels, il se peut aussi que la compétition entre groupes soit faible et soit essentiellement vivante au sein du groupe. C'est ce que l'on va voir avec les exemples du prochain paragraphe.

2 La compétition au sein des groupes

A. Trois exemples

Les groupes stratégiques existent aussi bien dans les biens d'investissements, que dans les biens de consommation ou dans les services. Les exemples ci-dessous en témoignent.

Dans la construction automobile, on peut distinguer au moins quatre groupes stratégiques.

- Les généralistes. Ce sont des multinationales comme Toyota, Volkswagen, General Motors, ou Renault-Nissan. Ces entreprises produisent des millions de véhicules. Leurs produits sont standardisés et produits en grande série. Elles développent de larges gammes de véhicules et disposent de réseaux de distribution étendus.
- Les constructeurs « premium ». On y trouve en premier lieu les Allemands Audi, BMW et Mercedes. Mais on y trouve aussi Volvo, Lexus et Infinity. Ils prélèvent un surprix par rapport aux généralistes, en proposant des véhicules au-dessus du lot (mieux équipés, plus avancés technologiquement, etc.).
- Les constructeurs de niche. Porsche (filiale de Volkswagen AG) en est la parfaite illustration. La production annuelle se compte en dizaines de milliers. Ces constructeurs n'ont qu'un nombre réduit de modèles à proposer (trois dans le cas de Porsche).
- Les ultra-niches. Ce sont les marques qui font rêver : Aston-Martin, Ferrari, Lamborghini, Rolls Royce, etc. La production de ces firmes se compte en centaines ou en milliers de véhicules d'exception aux performances époustouflantes et aux prix très élevés (et qui peuvent souvent être personnalisés).

Dans la cosmétique, trois groupes apparaissent.

- Les marques standard. Ce sont des entreprises comme Nivea, Yves Rocher, Neutrogena, L'Oréal, Procter & Gamble, Johnson & Johnson et Body Shop. Elles produisent de gros volumes. L'offre est large et les prix abordables. Elles disposent de gros réseaux de distribution (en hypermarchés et grands magasins).
- Le créneau luxe. C'est le terrain de Clarins, Estée Lauder, Lancôme (filiale de L'Oréal), La Prairie, Sisley. Tous disposent d'un gros département marketing et écoulent leurs produits (chers) dans la distribution sélective.
- Le positionnement médical. C'est le groupe de Pierre Fabre, Avena, L'Oréal, Bioterm et Roc. Ces entreprises ont des investissements soutenus en R&D. La distribution est sélective.

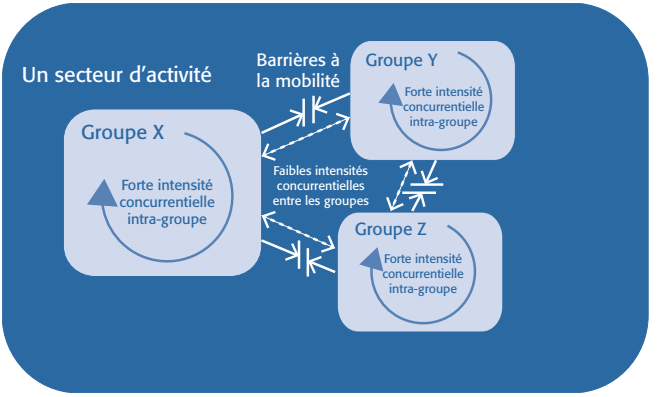
Dans la banque, à nouveau trois groupes apparaissent.

– La banque de détail. C'est là où sont tous les grands noms connus : Société Générale, Crédit Agricole, Caisse d'épargne, LCL, etc. Dans ce groupe, les banques servent madame et monsieur Toulemonde. Les volumes de clients traités, et corrélativement les fonds collectés, sont importants et les produits bancaires sont standardisés. Le coût du service, la proximité et l'accès aux services sont importants pour les clients.
– La banque d'investissement. Les clients sont des entreprises. On trouve dans ce groupe quelques noms prestigieux : Goldman Sachs, J.P. Morgan, Paribas, Rothschild, etc. L'expertise et le réseau international sont primordiaux.
– La gestion de fortune. Il s'agit d'établissements comme Pictet ou LODH, moins connus du grand public et basés dans les grands centres financiers où résident des grandes fortunes (Genève, Zurich, Londres, Monaco, etc.). Dans ce groupe, les règles sont d'abord la proximité, une relation intime avec le gestionnaire, l'extrême discrétion et une offre très personnalisée.

B. Les idées clés

Ainsi, comme l'illustre la figure 9.2., on retient que la **rivalité entre groupes stratégiques** d'un même secteur d'activité peut être faible – et même proche de zéro si les groupes sont très affirmés. Par exemple, le fabricant de pianos Steinway & Sons n'est pas en concurrence avec le fabricant coréen de pianos Young Chang (du groupe Hyundai). Pareillement, Ferrari (dans le groupe Fiat depuis 1989) est à peu près indifférent aux stratégies des constructeurs généralistes. En revanche, l'intensité concurrentielle au sein d'un groupe peut être forte. Nul doute que Ferrari suit de près la stratégie de Lamborghini (dans le groupe Volkswagen depuis 1998) et autres Aston Martin.

Figure 9.2. La carte des groupes stratégiques



Une des explications de ces différences intra et inter-groupes tient aux **barrières à la mobilité**. Les dimensions sont les mêmes que celles citées précédemment (fiche 8) pour les barrières à l'entrée ou les barrières à la sortie : il s'agit toujours d'équipes R&D, de capacités manufacturières, de réseaux de distribution, etc. Une entreprise bien installée dans un groupe et qui souhaite investir un autre groupe doit pouvoir dépasser ces barrières. Elle devra, par définition, faire l'apprentissage d'autres technologies, d'autres segments de clientèles d'autres processus de production, d'autres modes de distribution, etc.

Attention

Il ne faut pas confondre segment stratégique et groupe stratégique. La distribution généraliste (alimentaire et non alimentaire) comporte trois segments : l'hypermarché, le supermarché et le magasin de proximité. Des enseignes comme Casino sont présentes sur les trois segments. En revanche, dans le segment des supermarchés, s'est développé un groupe stratégique bien autonome : le hard-discount. Dans ce groupe stratégique, plusieurs enseignes spécialisées ont la même stratégie : Aldi, Lidl, Leader Price, Netto entre autres. Cette stratégie consiste notamment à proposer une offre plus étroite que celle des supermarchés traditionnels et dans des conditions de vente spartiates.

3 La pratique des groupes stratégiques

A. La construction de groupes stratégiques

Deux approches sont possibles. Les groupes peuvent être construits intuitivement en prenant appui sur une connaissance fine du secteur. On peut aussi repérer les axes de rivalité, collecter de la donnée pour évaluer les positions des entreprises du secteur sur ces axes, appliquer une méthode statistique d'analyse multi-variée et en sortir des groupes.

Pratiquement, il faut examiner les différences entre concurrents au plan :

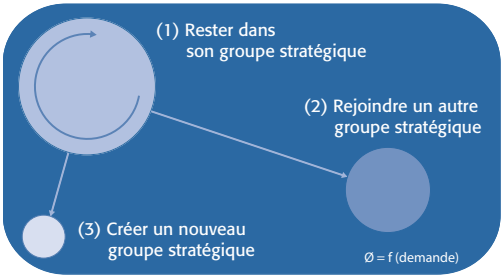
- des largeurs de gamme, *i.e.* du degré de spécialisation ou au contraire de diversification ;
- des tailles des entreprises et conséquemment des volumes produits et des niveaux de coûts ;
- des politiques de prix (et les positions sur les coûts) ;
- du positionnement en termes de service, de qualité de l'offre et de niveau technologique ;
- de l'importance accordée à la marque ;
- des clients visés et des canaux de distribution retenus ;

– de la couverture géographique ;
– du niveau d'intégration verticale, etc.

B. Les options stratégiques ouvertes

Une fois qu'une entreprise a repéré son groupe stratégique, une analyse de la concurrence, de la demande et des conditions technologiques peut être conduite. À la suite de cet examen, trois stratégies sont possibles, comme l'illustre la figure 9.3.

Figure 9.3. Les options stratégiques ouvertes



La première, la plus évidente, est de **rester dans son groupe** : c'est la solution si l'intensité concurrentielle est stable ou se réduit, si la demande est toujours bien au rendez-vous et s'il n'y a pas de menace au plan technologique. Si l'une de ces conditions n'est pas vérifiée, alors deux autres stratégies doivent être examinées : soit **rejoindre un autre groupe stratégique** existant ou **tenter la création d'un groupe stratégique nouveau**. Sur ce dernier point, la condition est bien sûr l'existence d'une demande latente non satisfaite.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonnes(s) réponse(s).

9.1. Le concept de groupe stratégique permet :

- ○ **a.** de définir les entités constitutives d'un groupe diversifié.
- ○ **b.** de représenter des holdings au sein d'un secteur d'activité.
- ○ **c.** de construire des groupes d'entreprises ayant des stratégies similaires (et différentes).
- ○ **d.** de représenter des grandes entreprises diversifiées au sein d'un secteur d'activité.
- ○ **e.** de définir les entreprises partenaires au sein d'un même réseau stratégique.

9.2. Des groupes stratégiques existent dès lors que :

- ○ **a.** la demande est hétérogène.
- ○ **b.** la demande est homogène.
- ○ **c.** la rivalité dans le secteur est forte.
- ○ **d.** la coopération avec les clients est rendue nécessaire.
- ○ **e.** les concurrents sont actifs.

9.3. Dans un groupe stratégique, la rivalité intra-groupe :

- ○ **a.** est plus faible que la rivalité inter-groupes.
- ○ **b.** n'est pas différente de la rivalité inter-groupes.
- ○ **c.** est plus forte que la rivalité inter-groupes.

9.4. Sur quel critère les compagnies aériennes traditionnelles et les compagnies *low cost* ne se différencient-elles pas ?

- ○ **a.** Le fournisseur d'avions.
- ○ **b.** Le nombre de sièges dans l'avion.
- ○ **c.** Le service à bord.
- ○ **d.** Le taux d'utilisation des avions.
- ○ **e.** Les zones géographiques couvertes.

9.5. Volkswagen AG (le groupe VW) est plutôt dans le groupe stratégique :

- ○ **a.** des généralistes.
- ○ **b.** des constructeurs « premium ».
- ○ **c.** des constructeurs de niche.
- ○ **d.** des ultra-niches.
- ○ **e.** aucun de ces groupes.

9.6. Qu'est-ce qui n'est pas une barrière à la mobilité ?

- ○ **a.** La connaissance des attentes d'un segment de clientèle.
- ○ **b.** Un processus de production spécifique.
- ○ **c.** Des ressources financières.
- ○ **d.** Un circuit de distribution.
- ○ **e.** Une image.

Exercice. Construire des groupes stratégiques

Les dix-neuf entreprises les plus importantes d'un secteur d'activité ont fait l'objet d'une analyse concurrentielle détaillée. Les cinq critères de concurrence les plus significatifs ont été identifiés. Des échelles de mesure ont été développées pour chacun de ces critères. Les résultats de cette investigation sont présentés dans le tableau 9.2.

Tableau 9.2. Analyse concurrentielle sur cinq critères

Entreprises du secteur	Politique de prix	Position sur les coûts	Accent sur la qualité	Avance technolog.	Couverture du secteur	
A	9	6	3	3	8	
B	7	7	2	2	9	
C	8	7	3	2	7	
D	2	3	7	8	8	
E	6	6	4	6	3	
F	3	2	3	8	9	
G	2	2	9	8	1	
H	6	4	7	3	2	
I	7	8	4	3	8	
J	7	6	3	7	2	
K	3	3	9	4	3	
L	8	8	6	3	2	
M	1	3	6	5	3	
N	2	5	3	6	3	
O	1	2	4	8	4	
P	3	7	4	2	7	
Q	3	4	7	4	8	
R	1	1	8	9	2	
S	4	5	7	5	7	
Table des corrélations entre variables	1,00	0,80 1,00	– 0,47 – 0,54 1,00	– 0,64 – 0,76 0,27 1,00	0,21 0,27 – 0,43 – 0,64 1,00	prix coûts qualité technologie couverture

La première colonne du tableau éclaire sur la politique de prix des entreprises : de l'écrémage (1) à la pénétration (9). La deuxième renseigne sur la position par rapport aux coûts : de suiveur (1) à leader (9). La troisième rend compte de l'accent mis sur la qualité : de faible (1) à élevée (9). La quatrième mesure l'avance technologique : de faible (1) à élevée (9). La cinquième et dernière colonne précise la couverture du secteur : de faible (1) à élevée (9).

Sur la base de ces données, répondez aux questions suivantes : 1. Combien voyez-vous de groupes ? 2. Quelles firmes appartiennent à ces groupes ? 3. Quelle est la firme la plus puissante dans chacun de ces groupes ? 4. Quelle est la plus vulnérable ?

CORRIGÉS

QCM

9.1. ☑ **c.** Construire des groupes stratégiques, c'est repérer dans un secteur des groupes d'entreprises poursuivant des stratégies comparables. La définition des entités constitutives d'un groupe diversifié ou le repérage des entreprises partenaires dans un réseau

ont des visées internes. L'examen des holdings au sein d'un secteur d'activité ressort de l'analyse concurrentielle comme la représentation des grandes entreprises diversifiées au sein d'un secteur d'activité.

9.2. ☑ **a.** C'est l'hétérogénéité de la demande qui explique que des stratégies différentes puissent être poursuivies et ce sont ces différentes stratégies qui font que des groupes existent.

9.3. ☑ **c.** On l'a vu à travers l'exemple des fabricants de pianos : Steinway & Sons est en concurrence avec Bösendorfer, pas avec le Coréen Young Chang ou le Japonais Kawai.

9.4. ☑ **a.** Les compagnies aériennes, qu'elles soient majors ou *low cost*, achètent toutes leurs avions auprès des deux mêmes fournisseurs : Airbus et Boeing ; c'est bien leur seul point commun. Sur tous les autres critères (nombre de sièges dans l'avion, service à bord, taux d'utilisation des avions, zones géographiques couvertes), elles ont des positionnements très contrastés.

9.5. ☑ **a.** ☑ **b.** ☑ **c.** ☑ **d.** C'est une question piège car, vu la taille de Volkswagen AG, le groupe est présent partout : dans les généralistes avec (les marques) Volkswagen, Seat et Skoda ; dans le « premium » avec Audi ; dans les constructeurs de niche avec Porsche et Bentley ; et dans l'ultra-niche avec Bugatti et Lamborghini.

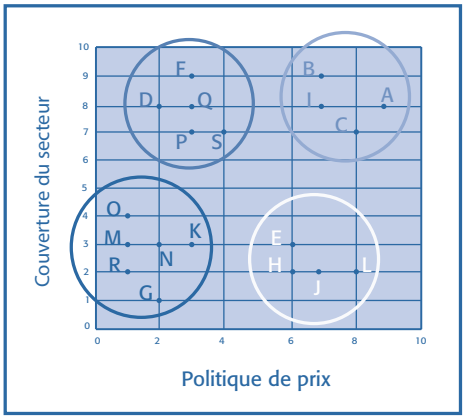
9.6. ☑ **c.** L'argent est sans aucun doute la ressource la plus fluide. Le redéploiement se fait sans problème !

Exercice. Construire des groupes stratégiques

Il s'agit d'établir des cartes (sur deux dimensions) en croisant les variables de l'analyse concurrentielle (du tableau 9.2.) deux à deux. L'examen des corrélations entre ces variables (en bas du tableau) montre qu'il n'est pas nécessaire d'établir toutes les cartes. En effet, des résultats comparables seraient obtenus si la position sur les coûts était utilisée en lieu et place de la politique de prix (au vu de la forte corrélation entre ces deux variables). On relève également que l'accent sur la qualité et l'avance technologique évoluent inversement à ces deux variables. Reste donc la couverture du secteur qui est plus faiblement corrélée à prix et coûts (et dans une moindre mesure à qualité), ce qui montre que cette variable décrit quelque chose de différent.

La figure 9.4. donne une solution à 4 groupe basé sur le croisement de la couverture du secteur avec la politique de prix.

Figure 9.4. Ce secteur a quatre groupes stratégiques



On distingue :

A, B, C, I : le groupe des entreprises avec une politique de prix de pénétration et une large couverture du secteur (entre 7 et 9). Leurs notes sur qualité et avance technologique les placent en queue de peloton sur ces critères. A a la politique de prix la plus agressive ; I est moins engagé mais il a un petit avantage sur la qualité ;

E, H, J, L : le groupe des entreprises avec une politique de prix de pénétration, mais sur un segment au sein du secteur (couverture du secteur entre 2 et 3). Ce sont des concurrents sur des niches sensibles aux prix. L a la politique de prix la plus soutenue ; H est moins bien placé sur les prix mais a un avantage sur la qualité ;

D, F, P, Q, S : le groupe des entreprises poursuivant une stratégie d'écrémage sur les prix (note entre 2 et 4) et une couverture large du secteur. Ce sont des concurrents qui répondent à des attentes différenciées des clients, que ce soit en qualité ou en technologie. P est fragile car il est mal noté, précisément sur ces critères. En revanche, D présente de très bonnes notes sur ces deux critères ;

G, K, M, N, O, R : le groupe des entreprises ayant une stratégie d'écrémage sur les prix et une couverture étroite : ce sont les concurrents de niche, répondant à des attentes de qualité ou d'avance technologique. G et R sont les mieux placés sur ces critères. En revanche, N n'a qu'une avance limitée par rapport à tous les autres concurrents.

Stratégie

Une collection indispensable pour…

- Acquérir les bases d'une discipline
- Se mettre à niveau
- Réviser et s'entraîner pour les examens

Sommaire

Partie I. Comment organiser la démarche stratégique ?
Partie II. Comment rendre compte du domaine d'activité ?
Partie III. L'analyse du domaine d'activité
Partie IV. Les grands types de stratégie
Partie V. La stratégie *corporate*

Public

- Étudiants des universités (licence, IAE…)
- Étudiants en écoles de management
- Professionnels en formation continue

ISBN : 978-2-311-01357-3

Retrouvez tous les ouvrages sur www.Vuibert.fr